

Maria Niculescu

Managementul clasei de elevi

Presa Universitară Clujeană

MARIA NICULESCU

MANAGEMENTUL CLASEI DE ELEVI

CURS UNIVERSITAR

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Ștefan Buzărnescu

Conf. univ. dr. Vasile Molan

ISBN 978-973-595-980-7

© 2016 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedepsește conform legii.

Universitatea Babeș-Bolyai

Presa Universitară Clujeană

Director: Codruța Săcelean

Str. Hasdeu nr. 51

400371 Cluj-Napoca, România

Tel./fax: (+40)-264-597.401

E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro

<http://www.editura.ubbcluj.ro/>

MARIA NICULESCU

**MANAGEMENTUL
CLASEI DE ELEVI
CURS UNIVERSITAR**

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2016

Cuprins

Prefață	9
1. Introducere	11
1.1. Pledoarie întru devenire profesională	11
1.2. Obiectivele cursului.....	20
1.3. Introducere în management. Etimologie și evoluția termenului	21
2. Management în educație	25
2.1. Clarificări conceptuale	25
2.2. Managementul clasei de elevi– importanța studiului disciplinei.....	30
2.3. Managementul clasei de elevi – modalități de abordare.....	32
2.4. Managementul clasei de elevi – realități și perspective ..	35
2.5. Componente principale ale Managementului clasei de elevi.....	37
3. Competențe specifice profesiei de cadru didactic.....	41
3.1. Clarificări conceptuale	41
3.2. Profilul de competențe ale profesorului manager	59
3.3. Profilul de competențe ale profesorului constructivist ..	61

3.4. De la management la leadership în clasa de elevi.....	66
3.5. Managerul și liderul clasei de elevi.....	69
4. Climatul educațional al clasei de elevi	81
4.1. Relații, reguli, proceduri	81
4.2. Structura dimensională a managementului clasei	85
4.3. Dimensiunea ergonomică	86
4.4. Dimensiunea psihologică.....	90
4.5. Dimensiunea socială.....	92
4.6. Dimensiunea normativă	97
4.7. Dimensiunea operațională.....	99
4.8. Dimensiunea inovatoare	102
5. Funcții/roluri manageriale.....	105
5.1. Roluri manageriale ale cadrului didactic	105
5.2. Noi roluri manageriale ale cadrului didactic.....	109
6. Profesorul în secolul XXI	115
6.1. Abordări și perspective.....	115
6.2. Managementul clasei și generația digitală a elevilor...	116
6.3. Cauze ale motivației scăzute pentru învățare la actualele generații de elevi	121
6.4. Noi provocări pentru profesorii viitorului.....	127
6.5. Managementul clasei și calitatea procesului instructiv-educativ	131
6.6. Colaborare și formare – soluții pentru schimbare.....	136
7. Managementul problemelor disciplinare.....	141
7.1. Factori care influențează comportamentele elevilor....	141

7.2. Managementul procesului de instruire	143
7.3. Managementul clasei de elevi și disciplina	147
7.4. Modele pentru un climat disciplinat în clasă.....	152
7.5. Tehnici și procedee folosite pentru un management eficient în clasa de elevi	158
7.6. Gestionarea situațiilor de criză educațională.....	165
8. Relații educaționale în clasa de elevi	177
8.1. Managementul relațiilor educaționale.....	177
9. Concluzii	187
9.1. Managementul clasei de la teorie la practică	187
10. Anexe.....	191
11. Bibliografie.....	205

*„De învățat înveți multe și de la toți.
Dar profesor nu e decât cel care te învață să înveți.”*

Constantin Noica

1. Introducere

1.1. Pledoarie întru devenire profesională

Dragi studenți-viitori profesori,

Profesia aleasă de voi este una dintre cele mai frumoase, dar și una deosebit de provocatoare, care necesită pregătire continuă, învățare permanentă de-a lungul întregii vieți. Ea vă va aduce împlinire, vă va da curajul necesar în a găsi mereu noi energii pentru a imprima valoare muncii voastre. După cum voi ați optat pentru această profesie nobilă și ea a optat pentru voi, deoarece sunteți plini de speranță și aveți încredere în valorile care v-au fost transmise și pe care vreți să le cultivați în continuare.

Scopul acestui curs – *Managementul clasei de elevi* – dedicat pregătirii manageriale pentru profesia didactică este acela de a vă oferi noi opțiuni de dezvoltare a competențelor profesionale și manageriale și posibilitatea de a vă forma o concepție proprie

despre modalitățile pe care le veți folosi în abordarea clasei de elevi, concepție fundamentată pe îmbinarea dintre o cunoaștere științifică autentică, bazată pe experiența cercetării educaționale și experiența voastră din această etapă de formare inițială pe care o parcurgeți, cu accent pe stagiile de practică pedagogică.

Profesia de cadru didactic se referă în primul rând la valori, la modul în care reușim să le folosim în viața noastră și să le transmitem în continuare celor pe care îi educăm, îi învățăm, îi formăm. Dintre valorile pe care un profesor le pune în acțiunile sale enumerăm: respectul, profesionalismul, competența, iubirea, adevărul, frumosul, binele, armonia, autenticul, cinstea, empatia, omenia, toleranța, integritatea, echilibrul, răbdarea, recunoștința și multe altele.

Valorile sunt cele care ne consolidează viața și ne determină să continuăm să trăim în sensul progresului, al binelui, al adevărului și al frumosului.

Uneori personalitatea profesorului poate avea o influență mai mare asupra elevilor decât cunoștințele predate de el. Un profesor bun emană respect, afecțiune, adorație, simpatie, atât prin ceea ce spune, dar, mai ales, prin felul cum spune și prin felul cum se manifestă, prin ceea ce face, prin atitudine și comportament. Profesorul nu este atotștiutor sau depozitarul adevărului. El poate fi supraveghetorul, facilitatorul, moderatorul, consilierul, prietenul elevului. Important este să creeze un mediu propice învățării, un climat favorabil formării elevului pentru viață, prin folosirea unor strategii potrivite cu profilul elevilor din generațiile actuale.

Există multe modalități de a învăța. Fiecare metodă poate avea avantaje și dezavantaje și este probabil ca metoda cea mai adecvată să fie o combinație. Avantajul principal al unui curs bun este de a avea un și profesor sau un tutore, un mentor, un facilitator al procesului, care poate să prezinte învățarea într-un mod care să creeze impact asupra personalității elevilor/studentilor, să găsească acele căi de acces spre sufletul celui însetat de cunoaștere.

Un proverb chinezesc ne spune că „profesorul deschide ușa, dar elevii trebuie să intre singuri”. Și ei trebuie să dorească să învețe, să se educe, învățătura trebuie să vină din inimă.

„Zadarnic vei vrea să-l înveți pe cel ce nu e dornic să fie învățat, dacă nu-l vei fi făcut mai întâi dornic de a învăța” (Comenius).

Învățarea pe tot parcursul vieții este un proces continuu care ne face să devenim oameni în adevăratul sens al cuvântului.

Informațiile, deprinderile, competențele și atitudinile dobândite în perioada copilăriei și a adolescenței, în familie, la școală, în timpul formării profesionale în universitate sau prin mijloace non-formale trebuie în permanență actualizate, exersate și adaptate contextului social sau profesional pentru a dobândi experiență.

Oamenii vor dori să continue să învețe, dacă învățarea, în prima parte a vieții, a fost aducătoare de reușită sau a reprezentat o experiență personală pozitivă. Ei trebuie să se simtă motivați să ia parte la un proces de învățare care țină cont de perspectivele lor culturale și de experiența lor de viață prin

conținut și metode. Ei vor investi timp, efort și bani într-o educație viitoare, dacă experiența, cunoștințele și abilitățile pe care le-au dobândit le sunt recunoscute.

Motivația individuală a învățării și diversitatea posibilităților de a învăța sunt cheile fundamentale în implementarea cu succes a învățării permanente.

Profesorul debutant ca și profesorul experimentat poate întâlni într-o clasă foarte multe provocări și noutăți. Toate se pot rezolva cu o atitudine constructivă, pozitivă, potrivită contextului clasei, însoțită de o motivație accentuată și profundă pe care să o transmitem empatic elevilor noștri.

În general, reușita în profesia didactică depinde foarte mult de „cum”, de metodele, respectiv strategiile pe care le folosim în procesul educațional. Soluțiile le găsim împreună cu elevii noștri, în realitatea vie a clasei.

În acest sens, marele nostru istoric Nicolae Iorga afirma: „Școala cea bună e aceea în care și școlarul învață pe profesor”.

Reușita în profesia noastră depinde foarte mult de competențele profesionale formate și în continuă dezvoltare, de modalitatea de aplicare a strategiilor educaționale, de interacțiunile pe care le promovăm, dar și de atitudinile pe care le abordăm în rezolvarea unor situații delicate de criză educațională.

Încă din antichitate, Pitagora spunea: „Dacă educați copiii, n-o să fie necesar să pedepsiți adulții”.

Ne propunem ca acest curs, adresat vouă, studenților care vă pregătiți pentru profesia didactică, să clarifice conceptele domeniului de management în educație și management al clasei de elevi, să prezinte calitățile, abilitățile, capacitățile de

care aveți nevoie pentru a deveni competenți ca viitori profesori, pentru a deveni profesori buni.

Un profesor bun este cel care va reuși să îi determine pe elevi să învețe, care le va dezvolta gustul pentru învățare și îi va face să simtă că rezultatele muncii lor îi vor ajuta în viață. Profesorul bun este cel despre care elevul va gândi și va spune: „este sever acest profesor, dar explică bine, mă ajută să înțeleg și să mă bucur de ceea ce obțin prin voința mea; el este blând, dar ferm; ne învață cum să ne regăsim forțele, să avem curaj, învingându-ne slăbiciunile și limitele, dar ne învață și să ne acceptăm așa cum suntem și să devenim ceea ce ne dorim, ne învață să ne respectăm pe noi înșine și pe cei de lângă noi”.

Mergem la școală pentru a învăța, pentru a ne dezvolta, pentru a ne instrui, pentru a ne construi drumul în viață. Școala a fost creată pentru elevi și, de aceea, ea trebuie să răspundă nevoilor de educație a elevilor. Copilul învață să devină elev la școală.

Auzim adesea că „omul cât trăiește învață”, am aflat acest lucru de la bunicii noștri, de la părinți și transmitem acest îndemn, la rândul nostru, prin atitudinea noastră. Căci a fi profesor înseamnă să ai o anumită atitudine, mai mult decât orice altceva. Atitudinea de a fi, atitudinea de a cunoaște, atitudinea de a învăța, atitudinea de deveni ceea ce ne dorim, atitudinea de a trăi împreună cu ceilalți.

Prin atitudinea noastră trebuie să îi determinăm și pe tineri să aibă disponibilitatea de a alege și de a face distincții în selecțiile lor și, mai ales, să devină responsabili cu ceea ce au ales. Soluțiile noastre, ale profesorilor au fost și rămân oamenii. Oamenii au format și formează societatea. Oamenii oferă încredere și recunoaștere altor oameni.

Pentru a ne exercita profesia avem nevoie de o excelentă pregătire profesională, dar avem nevoie și de o atitudine potrivită fiecărui context educațional.

Specialistul G. Allport definește atitudinea ca „starea mentală și neurofiziologică determinată de experiență și care exercită o influență dinamică asupra individului, pregătindu-l să acționeze într-un mod specific unui număr de obiecte și fenomene”.¹

Numeroasele cercetări în domeniu au evidențiat faptul că atitudinile pot explica și motiva comportamentul, fiind uneori chiar cauzele acestuia în interacțiunea cu lumea. Atitudinea ne poate determina reușita, cu alte cuvinte, **atitudinea** ne demonstrează **altitudinea**.

Dacă atitudinile noastre sunt în concordanță cu normele morale și sociale, ele creează **valori**, împreună cu alte elemente semnificative din munca și efortul nostru continuu. Domeniul educațional se raportează la valori și, de aceea, avem nevoie să abordăm o atitudine bazată pe valorile și calitățile umane care formează caracterul uman.

Edificii și instituții construim mai ușor, dar generațiile se formează, se făuresc și se întemeiază în timp îndelungat, cu trudă și efort continuu.

Dorim ca această pledoarie pentru profesia noastră să ne reunească eforturile în a găsi soluții pentru formarea unor profesori autentici care să pregătească, la rândul lor, oameni ce vor practica diversele profesii și meserii cu dăruire și succes.

¹ Allport, G. (1981), *Structura și dezvoltarea personalității*, București, Editura Didactică și Pedagogică

Desigur, fiecare profesie e importantă în societate, dar dacă nu investim în cea mai nobilă dintre ele, aceea de profesor/educator, cine ne va îndruma învățarea, cine ne va educa tinerii?

Acestea sunt doar câteva argumente de ordin general-uman pe care le invocăm spre a vă oferi motivație de a deveni profesori, de a deveni model pentru elevii pe care îi veți îndruma în drumul lor spre cunoaștere.

Modelul este ceea ce te modelează, ceea ce te umple de admirație, ceea ce poate pune în mișcare puterea de a aspira în mod legitim și de a realiza ceea ce ți-ai propus.

Relația dintre model și discipol se întemeiază pe întrebări comune și răspunsuri multiple, găsite împreună.

Răspunsurile le găsim în familie, în cărți, în natură sau oriunde, dar mulți dintre noi se așteaptă să le găsească la școală, să le obțină cu ajutorul profesorilor.

Dacă tinerii noștri vor găsi răspunsuri la școală împreună cu profesorii lor, vor renunța la „modelele de carton” oferite în zilele noastre tot mai des și mai agresiv, dar neselectiv de televiziuni și Internet, de altfel, mijloace de informare moderne și necesare, dar nu suficiente.

Practicile învățării școlare moderne îi implică direct pe elevi în procesul învățării, iar un asemenea proces, centrat pe elev, are în vedere aplicarea în situații reale de viață a cunoștințelor și informațiilor, precum și operaționalizarea cu aceste informații și dobândirea priceperilor, a capacităților de a face anumite lucruri, a abilităților de a mânui anumite instrumente sau a deprinderilor de comunicare.

Competențele de comunicare, de relaționare, de luare a deciziilor, de asumare a riscurilor, de soluționare a unor probleme, de adoptare a unor soluții personale și creative sunt reconsiderate și revalorizate tot mai des în sistemul actual de educație din întreaga lume.

Recunoscători metodei lui John Dewey, „learning by doing”, profesorii se pot forma cel mai bine în exercițiu, pe baza a ceea ce au învățat, începând cu practica pedagogică și continuând cu selecțiile învățăturii mentorilor, metodiștilor, didacticienilor și altor actori educaționali, fiecare important în felul său, în etapa formării inițiale a cadrelor didactice. Participarea activă la propria formare, din partea tinerilor sau adulților este esențială.

Formarea studenților pentru profesia didactică înseamnă să înveți cu plăcere, să faci ceva care creează un sens, să îndrăznești să fii tu însuți, dar să aduci și diversitate, să fii creativ, să fii implicat și motivat și să îi motivezi, la rândul tău, pe cei pe care îi vei forma.

Toate aceste acțiuni încep în perioada practicii pedagogice și țin de managementul participativ, de cooperare, de colaborare și lucru în echipă, care să dezvolte competențele de comunicare și relaționare, competențele metodologice, de management al clasei, de leadreship. Aceste elemente generează calitate acțiunilor noastre.

Pentru a reuși în această lume dinamică, aflată în continuă schimbare și dezvoltare, studentul, împreună cu mentorul de practică pedagogică și cu didacticianul, trebuie să formeze o echipă viabilă și funcțională.

Studentul care beneficiază de formare inițială de calitate învață:

- să aibă o mai bună relaționare cu sinele;
- să-și cunoască mai bine aspirațiile, interesele, gusturile, valorile;
- să relaționeze mai bine cu semenii;
- să obțină performanțe în acțiuni;
- să înțeleagă ce înseamnă realizarea obiectivelor și atingerea scopului;
- să reușească să dea sens și plăcere acțiunilor pentru care se angajează;
- să devină responsabil de acțiunile sale;
- să-și facă bilanțul mijloacelor și al resurselor;
- să-și evalueze riscurile;
- să-și definească intențiile;
- să-și exprime voința de a evolua, de a progresa;
- să acționeze și să se dezvolte;
- să reușească împreună cu ceilalți și printre ceilalți.²

Se spune că lucrul cel mai dificil este nu să-i alegi pe cei mai buni oameni, ci să le recunoști celor pe care i-ai ales întreaga valoare și să-i ajuți să-și atingă maximul de potențial.

Considerăm că voi, tinerii care ați optat să îmbrățișați această profesie, veți promova calitatea în acțiunile voastre și astfel, veți reuși și veți avea satisfacții profesionale, care vor aduce și împliniri personale.

² Niculescu, M., (2010), *Ghid de practică pedagogică pentru tutori-mentori*, Editura Eurobit, Timișoara

1.2. Obiectivele cursului

În esență, cursul vine să clarifice anumite abordări din domeniul managementului clasei de elevi, precum:

- necesitatea formării și dezvoltării competențelor care țin de managementul clasei pentru studenții care au optat pentru profesia didactică;
- strategii de formare a competențelor de management al clasei de elevi;
- strategii eficace pentru a stabili o relație pedagogică adecvată contextului educațional cu o clasă de elevi sau cu un grup, cu fiecare elev;
- abilitatea de a crea și menține o clasă într-o ambianță agreabilă, constructivă și motivantă;
- abilitatea de a asigura un context de securitate pentru elevi;
- capacitatea de a înțelege mai bine cazurile de indisciplină care pot să apară și capacitatea de a le soluționa fără a pierde legătura cu elevii;
- ce înseamnă să abordezi un management de calitate în clasa de elevi;
- ce aduce nou leadership-ul educațional pentru a genera și a promova calitate acțiunilor educaționale.

Studiul literaturii de specialitate în domeniul profesiei, precum și experiența exercitată la catedră ne determină să aducem în discuție următoarele direcții principale de acțiune pe care un profesor-manager al clasei de elevi trebuie să le abordeze, și anume:

- stabilirea unor condiții propice creării relațiilor de colaborare și cooperare, a unor relații propice învățării, a unor relații care să ducă la un învățământ de calitate;
- menținerea unei atmosfere constructive și lucrative a procesului instructiv-educativ pe tot parcursul anului școlar;
- (re)instaurarea disciplinei în clasa-grup de la început sau după rezolvarea unor situații disciplinare.

În urma participării la propriul parcurs de formare inițială prin intermediul programului de studii psihopedagogice, cu accent pe stagiul de practică pedagogică, studenții absolvenți vor fi capabili, între altele::

- să utilizeze corect terminologia specifică domeniului;
- să dovedească abilități de analiză și sinteză a problematicii didactice și a problematicii psihosociale a clasei de elevi;
- să-și dezvolte capacitățile necesare gestionării optime a clasei de elevi;
- să demonstreze o atitudine managerială constructivă în abordarea și gestionarea problematicii profesiei didactice.

1.3. Introducere în management Etimologie și evoluția termenului

Noțiunea de *management* își are originea în termenii din limba latină – „*manus agere*” (mânuiere, manevrare, pilotare, conducere, strunirea cailor). În limba franceză termenii au evoluat formând cuvântul „*manège*”, în limba italiană au

format „*maneggio*”, iar în limba engleză, „*to manage*” (a reuși, a conduce, a rezolva, a face față, a dirija, a izbuti, a struni elemente pentru un țel, a administra, a manevra, a stăpâni, a se descurca, a găsi mijloace, a reuși, a se pricepe să..., a cârmui, a duce la bun sfârșit).

Evoluția termenului *management* a generat un polisemantism aparte și a ajuns să desemneze activitatea/arta de a conduce, abilitate, organizare, reușită în atingerea obiectivelor, adoptarea deciziilor optime în proiectarea și realizarea proceselor. De asemenea, derivatul *manager* semnifică un conducător, administrator, director, coordonatorul unei echipe, lider.

Cele mai frecvente semnificații etimologice ale termenului sunt cele de conducere, organizare, reușită. Implicarea mâinii, a abilității, a priceperii face trimitere la arta managerială care, spun specialiștii în domeniu, este mult mai veche decât știința managementului.

Astfel, Peter F. Drucker, considerat părintele managementului modern, consideră că *managementul este o practică (...) și înseamnă performanță mai mult decât cunoștințe*³. Reputatul profesor de management pune accent pe latura creativă și demonstrativă a managerilor, pe rezultatele obținute de aceștia în conducere. Performanța trebuie înțeleasă aici ca rezultat.

Frederick Winslow Taylor, considerat unul dintre părinții managementului științific precizează: „*cunoștințele exacte formează știința, iar aplicarea lor în practică, pentru atingerea unui scop anumit, constituie o artă.*”

³ Peter Drucker (1986), *The Frontiers of Management*, Heinemann Professional Publishing Ltd., London, pag. 226-227

Dicționarul Explicativ al Limbii Române⁴ definește noțiunea de **management** astfel: „Activitatea și arta de a conduce. 2. știința organizării și conducerii întreprinderilor, a valorificării eficiente a resurselor umane, financiare și materiale ale unei organizații.”

Definiția subliniază îmbinarea dintre știință, tehnică și artă specifică acestui termen, folosit astăzi în domenii variate și referindu-se la subiecte diverse, începând de la activități de tip economic și continuând cu problematica umană.

De aceea, formulări de tipul „managementul timpului”, „self-management”, „managementul stresului”, „managementul conflictelor”, „managementul informațiilor”, „management în educație”, „managementul grupului”, „managementul clasei de elevi” au devenit necesare în domeniul managementului relațiilor umane, apelând la acest termen pentru a sugera cât mai cuprinzător și mai semnificativ înțelesul îmbinărilor.

Ca teorie și știință, managementul s-a născut în secolul al XIX-lea, sintetizând multe informații din ceea ce a acumulat omenirea în gândirea și practica de conducere. Știința managementului desemnează activitatea de sintetizare și generalizare a experienței practice de conducere, găsirea celor mai bune căi și metode de conducere a organizațiilor umane, incluzând aici și școala ca organizație care învață și produce învățare, după expresia profesorului Emil Păun de la Universitatea din București⁵.

Unii specialiști au apreciat că managementul este cea mai nouă dintre științe și cea mai veche dintre arte. Cunoașterea

⁴ <https://dexonline.ro/definitie/management>

⁵ Păun, E., (1999), *Școala - abordare sociopedagogică*, Polirom, Iași

principiilor, legităților și instrumentelor manageriale specifice este absolut necesară conducătorilor pentru a asigura derularea corespunzătoare a proceselor manageriale. Pentru operaționalizarea elementelor specifice managementului, este nevoie de calități și aptitudini manageriale, dintre care amintim: intuiție, inteligență, talent, capacitate de a lucra în echipă, abilitatea de a dirija oamenii, fapt ce a determinat specialiștii să acorde domeniului managerial calificativul de artă.

Unul dintre aceștia este J. J. Serven Schreiber, care a afirmat că *„managementul este arta artelor, întrucât are în vedere dirijarea talentului altora”*.

Sintetizând, putem afirma că managementul modern reprezintă o sinteză dintre **știință, practică și artă**.



ISBN: 978-973-595-980-7